



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2011

Weblogs - Ein geeignetes Instrument zur Nachhaltigkeitskommunikation von KMU?

Caprano, Cornelia ; Ergenzinger, Rudolf

Abstract: Die zunehmende Relevanz unternehmerischer Nachhaltigkeit in KMU bedingt auch die Notwendigkeit einer Steigerung nachhaltigkeitsbezogener Kommunikationsanstrengungen. In diesem Kontext geht der vorliegende Beitrag der Frage nach, ob und wie durch den Einsatz von Weblogs die einerseits aus den Zielen der Nachhaltigkeitskommunikation von KMU, sowie andererseits aus den Herausforderungen der Nachhaltigkeitskommunikation für KMU abgeleiteten spezifischen Anforderungen an das Kommunikationsinstrument, erfüllt werden.

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-48500>

Book Section

Originally published at:

Caprano, Cornelia; Ergenzinger, Rudolf (2011). Weblogs - Ein geeignetes Instrument zur Nachhaltigkeitskommunikation von KMU? In: Meyer, Jörn-Axel. Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen. Lohmar: Josef Eul Verlag GmbH, 289-312.

Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen

Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2011
in der Edition „Kleine und mittlere Unternehmen“

herausgegeben von

Univ.-Prof. Dr. Jörn-Axel Meyer

Deutsches Institut für kleine und mittlere Unternehmen



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8441-0042-6

1. Auflage Juni 2011

© JOSEF EUL VERLAG GmbH, Lohmar – Köln, 2011
Alle Rechte vorbehalten

Umschlag-Entwurf: Bruno Schachtner, Dachau

JOSEF EUL VERLAG GmbH
Brandsberg 6
D-53797 Lohmar
Tel.: +49 (0) 22 05 / 90 10 6-6
Fax: +49 (0) 22 05 / 90 10 6-88
E-Mail: info@eul-verlag.de
<http://www.eul-verlag.de>

**Bei der Herstellung unserer Bücher möchten wir die Umwelt schonen.
Dieses Buch ist daher auf säurefreiem, 100% chlorfrei gebleichtem,
alterungsbeständigem Papier nach DIN 6738 gedruckt.**

Weblogs – Ein geeignetes Instrument zur Nachhaltigkeitskommunikation von KMU?

Cornelia Caprano und Rudolf Ergenzinger

1 Einleitung

Aus KMU-Perspektive stellt sich Nachhaltigkeitskommunikation als attraktives und schwieriges Aufgabenfeld zugleich dar. Zum einen lassen sich durch sie Vorteile wie z. B. Reputationsgewinne oder eine Erhöhung der Kundenbindung erzielen. Zum anderen ist ein unternehmensgetriebener kommunikativer Umgang mit der Nachhaltigkeitsthematik, insbesondere aufgrund einer ausgeprägten Skepsis der „Greenwashing“-sensibilisierten Öffentlichkeit, aber auch aufgrund KMU-interner Rahmenbedingungen wie etwa Ressourcenmangel oder eine fehlende Explizitmachung von Nachhaltigkeitsgrundsätzen, problematisch. Ob dieser ange deuteten Schwierigkeiten, werden nachhaltigkeitsorientierte KMU allerdings angesichts einer für sie in Zukunft weiter zunehmenden Relevanz der unternehmerischen Nachhaltigkeit ihre Kommunikationsanstrengungen verstärken und sich somit auch von ihrem generellen Leitprinzip „Tue Gutes und sprich *nicht* darüber“ lösen müssen. In diesem Kontext untersucht der vorliegende Beitrag, ob und wie sich mit dem typischsten Vertreter des Web 2.0, namentlich das Weblog, die aus den nachhaltigkeitsbezogenen Kommunikationszielen sowie den KMU-spezifischen Kommunikationsbedingungen abgeleiteten Anforderungen an das im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation einzusetzende Kommunikationsinstrument erfüllen lassen.

2 Die zunehmende Relevanz der Nachhaltigkeit in KMU

2.1 Unternehmerische Nachhaltigkeit als Querschnittsfunktion und Zukunftsaufgabe

Die Brundtland-Kommission begreift nachhaltige Entwicklung als gesellschaftspolitisches Leitprinzip, nach dem das Handeln einer Gesellschaft so ausgerichtet werden muss, dass es „die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, daß zukünftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (Hauff 1987, S. 46). In konzeptioneller Hinsicht wird diese Idee über den im Drei-Säulen-Modell verankerten Erhalt und Ausbau von sozialem, ökologischem und ökonomischem Kapital konkretisiert (vgl. Kleine 2009, S. 10). Dieser Handlungsrahmen ist auch pragmatischer Ausgangspunkt für zahlreiche Ansätze, welche nachhaltige Entwicklung für den betrieblichen Kontext zu übersetzen versuchen. So wird Unternehmerische Nachhaltigkeit u. a. als eine am soziologischen und sozialen Umfeld ausgerichtete Unternehmensstrategie definiert, die auf die Steuerung und Koordination der langfristigen Unternehmensentwicklung durch systematische Optimierung unternehmensspezifischer Beiträge zu den sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeits Herausforderungen abzielt (vgl. Loew et al. 2004, S. 69).

Dass gerade die unternehmerische Nachhaltigkeit von KMU wesentlich zu der nachhaltigen Entwicklung einer Gesellschaft beitragen kann, wird deutlich, wenn man die Klein- und Mittelbetriebe als Kollektiv betrachtet: In Europa existieren etwa 23 Mio. KMU – dies entspricht 99% aller Unternehmen. In ihrer Gesamtheit sind die Auswirkungen des sozialen, ökologischen und ökonomischen Handelns von KMU also „von entscheidender Bedeutung, wenn der potenzielle Beitrag von Nachhaltigkeit zu Wachstum und Beschäftigung sowie zur nachhaltigen Entwicklung in Europa in vollem Umfang nutzbar gemacht werden soll“ (Europäische Kommission 2006, S. 9).

Indes wird nicht selten davon ausgegangen, dass eine Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit v. a. in Großunternehmen statt findet. Dies zum einen aufgrund der Annahme, dass nachhaltigkeitsbezogene Handlungsspielräume ein hohes Maß an Ressourcen bzw. Kapazitäten und somit eine gewisse Unternehmensgröße bedingen; zum anderen ist das Bewusstsein der Öffentlichkeit über nachhaltigkeitsorientiertes Handeln von KMU weniger ausgeprägt, da diese oft „leise“ agieren (vgl. Bruton/Dimmel 2007, S. 263; siehe Kap. 3). Tatsächlich lässt sich diese Einschätzung jedoch entlang zahlreicher Unternehmensbeispiele widerlegen (siehe Kap. 2.2).

Dabei zählen zu den Nachhaltigkeitsaktivitäten von KMU v. a. Umweltschutzmaßnahmen, Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsplatzbedingungen oder die Intensivierung des gesellschaftlichen Engagements. Bislang werden diese, inhaltlich durchaus sinnvollen, Maßnahmen in vielen KMU als isolierte Einzelmaßnahmen behandelt. In Zukunft werden solche „Add-On-Maßnahmen“ jedoch eines systematisch(er)en Managements bedürfen, damit einerseits ihre übergreifende Organisation und insofern ihre Effizienz und andererseits ihr kontinuierlicher Abgleich mit der Unternehmensstrategie und insofern ihre Effektivität gewährleistet werden kann. Demzufolge ist Unternehmerische Nachhaltigkeit im Sinne eines Strategiekonzeptes auch für KMU von zentraler Bedeutung (vgl. Braun et al. 2010, S. 4). Eine Studie des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) unterstreicht die Relevanz einer nachhaltigen Unternehmensführung bzw. -strategie für KMU, indem sie den engen Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Nachhaltigkeitsstrategie aufzeigt (siehe Wallau et al. 2007).

Herausforderungen wie etwa Ressourcenknappheit, Klimawandel, Arbeitskräftemangel oder demografischer Wandel betreffen längst nicht nur Großunternehmen. Auch KMU sollten die Konsequenzen ihres Handelns aus normativer Sicht kritisch reflektieren – diese Erkenntnis besteht nicht erst seit der Finanzkrise. Zudem sinkt die gesellschaftliche Toleranzgrenze gegenüber Unternehmen, welche sich ihrer ökologischen und sozialen Verantwortung entziehen, immer mehr – die Reputationsrisiken für Unternehmen nehmen entsprechend zu (vgl. o. V. 2008, S. 7). Vor diesem Hintergrund steigt die Notwendigkeit einer verstärkten Berücksichtigung von sozialen und ökologischen Aspekten als zentrales Element der Unternehmenspolitik in KMU.

Angesichts der Relevanz einer Integration von ökonomischen, ökologischen und sozialen Belangen in Unternehmen, muss für KMU die Einführung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette gelten. Mittelfristig führt dies zu einer stärkeren Aufnahme von Nachhaltigkeitsaspekten in die generellen Führungs- und Unternehmensgrundsätze. Damit wird das Thema Nachhaltigkeit insgesamt von strategischer Bedeutung. In diesem

Zusammenhang hält eine von PricewaterhouseCoopers herausgegebene Studie fest, dass Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsmaßnahmen in strategischer Hinsicht v. a. nach innen (z. B. Effizienzverbesserung, Mitarbeitermotivation) und an der Gesellschaft (Reduzierung umweltbezogener oder sozialer Risiken) ausrichten, eine strategische Orientierung am Markt hingegen selten ist.

Da die Relevanz sog. „Pull-Faktoren“, also die Nachfrage von Konsumenten und Investoren nach Nachhaltigkeitsaktivitäten, jedoch zunimmt, ist hier eine verstärkte und fokussierte Marktorientierung angezeigt (vgl. Schaltegger et al. 2010, S. 12 u. S. 75).

KMU geraten aufgrund ihrer wirtschaftlichen Rolle – dies betrifft u. a. ihre Zuliefererfunktion für bspw. Großunternehmen oder ihre Abnehmerfunktion für Vorprodukte – verstärkt in die Pflicht, nachhaltiges Wirtschaften umzusetzen. So hat etwa die Aldi Süd GmbH nicht nur das eigene Unternehmen, sondern auch sämtliche Geschäftspartner auf ihre Grundsätze zur verantwortlichen Unternehmensführung verpflichtet. Aldi betont, dass der im eigenen Unternehmen eingeforderte Standard (nachhaltiges Wirtschaften in allen Bereichen der Unternehmensführung) auch von den Vorlieferanten der Hersteller eingehalten werden muss (vgl. o. V. 2010, S. 6). In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass KMU auch in Zukunft zunehmend Verantwortung übernehmen müssen, denn sie sind in die Lieferketten der global agierenden Markenartikelhersteller eingebunden und stehen somit unter steigendem Druck, Nachhaltigkeitsthemen hinreichend zu berücksichtigen (vgl. Schaltegger et al. 2010, S. 3). Zudem sind KMU stark in regionalen Strukturen verankert. Der faire Umgang mit Partnern und Mitarbeitern sowie das Engagement in der lokalen Gemeinschaft sind dann eine notwendige Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg (vgl. Mesicek 2010, S. 32).

Die Bedeutung der Nachhaltigkeit als zentrale Zukunftsaufgabe – also nicht als zeitlich begrenztes Modethema (vgl. dazu auch Hermes 2010, S. 36 f.) – wird von verschiedenen Untersuchungen unterstrichen. So kommt eine Studie der FH Münster u. a. zu dem Ergebnis, dass das Thema Nachhaltigkeit von den befragten KMU heute und in Zukunft als wichtiger Wettbewerbsfaktor eingeschätzt wird. Ein Großteil der Befragten verfügt bereits über Verhaltensregeln zum Thema Nachhaltigkeit (z. B. Mülltrennung, Energieeinsparung), die bei den meisten allerdings nicht schriftlich festgehalten, sondern informell (vor-) gelebt werden. Fast alle Unternehmen planen für die Zukunft Maßnahmen zur eigenen Stromerzeugung aus regenerativen Energiequellen.

Über 60% der Befragten sehen außerdem eine Zusammenarbeit mit Partnern als vorteilhaft an, um die Nachhaltigkeit noch besser in ihrem Betrieb zu verankern (vgl. Buchholz/Kirsch 2009, S. 10 f.; siehe dazu auch Lee 2010, S. 37). Eine Studie von PricewaterhouseCoopers bestätigt den Stellenwert von Kooperationen als Instrument zur Durchsetzung von Nachhaltigkeit. Neben einer solchen Verteilung von Verantwortlichkeiten werden weitere Vorteile wie bspw. Erhöhung der Glaubwürdigkeit, Risikominimierung, Ressourcenbündelung und Erhöhung von Kunden- und Lieferantenbindung genannt (vgl. Bovensiepen et al. 2009; siehe dazu auch Nijhof/De Bruijn 2008, S. 153).

Es wird festgehalten, dass gerade für KMU die Bedeutung von Nachhaltigkeit zunimmt, denn „sustainability is a long term, ongoing process of evolution that can continue to enhance the strength and viability of companies“ (Harmon et al. 2009, S. 115). In diesem Zusammenhang

wird auch ersichtlich, dass Nachhaltigkeitsorientierung für KMU zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor wird, erst als Vorteil, dann als notwendiger Standard. Die Tatsache, dass gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen vermehrt Einfluss auf die Wertschöpfung von Unternehmen nehmen, wird mittelfristig dazu führen, dass KMU ihre bestehenden Geschäftsmodelle grundlegend hinterfragen und anpassen müssen (vgl. Kugler/Olbert-Bock 2011, S. 20). Denn die Nachhaltigkeit ist und bleibt eine Querschnittsfunktion, die alle Bereiche einer Unternehmung, unabhängig von deren Größe, betrifft.

2.2 Nachhaltigkeit in der Praxis: Ein Blick in Schweizer KMU

Die im Folgenden dargestellten Unternehmensbeispiele sollen dokumentieren, wie sich Nachhaltigkeitsorientierung in der Schweizer KMU-Praxis aktuell darstellt.

Die **Ruckstuhl AG** (Langenthal, 90 Mitarbeiter) ist eine familiengeführte Teppichmanufaktur, die ihre Produkte ausschließlich aus Naturfasern herstellt. Die gesamte Wertschöpfungskette des Nischenanbieters basiert auf einer ökologisch konsequenten Ausrichtung: Seit der Firmengründung im Jahre 1881 werden alle Rohstoffe des Unternehmens ausschließlich aus nachwachsenden, natürlichen Fasern unter Berücksichtigung der natürlichen Kreisläufe gewonnen; die verwendeten Garne sind reine Naturqualitäten und können nach langer Lebensdauer leicht entsorgt werden (vgl. Ruckstuhl AG 2007, o. S.). Weiter strebt das Unternehmen nach Preis- und Kostentransparenz, vertrauensbasierten Partnerschaften mit allen Stakeholdern, der persönlichen Entfaltung und Selbstentscheidung seiner Mitarbeiter sowie der kontinuierlichen Förderung und Wertschätzung der Firmengemeinschaft. Die Firma hält ihre Nachhaltigkeitsprinzipien schriftlich in einer Vision fest, welche, laut interner Umfrage, ein Großteil der Mitarbeiter kennt und lebt – dies auch aufgrund der internen Kommunikationspolitik sowie des Vorlebens durch die Geschäftsführung (vgl. Schaad/Probst 2007, S. 39 ff. u. S. 79 ff.).

Die **Knecht & Müller AG** (Stein am Rhein, 55 Mitarbeiter) ist ein familiengeführter Brillenglashersteller, der v. a. durch den Einsatz erneuerbarer Energien, die Steigerung der Energieeffizienz und das finanzielle Engagement für Klimaschutzprojekte einen Beitrag zur Nachhaltigkeit leistet. Seit 1993 ist das erklärte Ziel der Firma, nicht nur qualitativ hochwertige, sondern auch klimaneutrale Produkte anzubieten. Das Unternehmen ist Mitglied der „WWF Climate Group“ und hat sich zur stetigen Optimierung des betrieblichen Energieverbrauchs und CO₂-Ausstosses verpflichtet. Tatsächlich konnten seit dem Jahre 2000 die klimawirksamen Emissionen bereits um 50%, der Primärenergieverbrauch pro Fläche um über 60% und der Wasserverbrauch um über 30% gesenkt werden (vgl. Knecht & Müller AG 2008, S. 3). Ferner hat sich die Nachhaltigkeitsorientierung für Knecht & Müller zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor entwickelt – z. B. konnte ein aktueller Großauftrag aus explizit diesem Grund gewonnen werden. Die Mitarbeiter „leben“ die auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmenskultur und sind stolz, bei einem solchen Unternehmen angestellt zu sein (vgl. Bühler 2009, S. 9). Das Unternehmen veröffentlicht einen Nachhaltigkeitsbericht, welcher die strategischen und operativen Nachhaltigkeitsziele und -fortschritte dokumentiert.

Die **Mammut Sports Group AG** (Seon, 300 Mitarbeiter) ist ein Berg- und Wandersportausrüster, der seine unternehmerische Tätigkeit langfristig an den Grundsätzen der Nachhaltig-

keit ausgerichtet. Dies sowohl auf interner (Mitarbeiter, Auszubildende, Athleten) als auch externer (Lieferanten, Partner, weitere Anspruchsgruppen) Ebene. Mammut ist u. a. Mitglied der „Fair Wear Foundation“ und verpflichtet sich somit zur Einhaltung des „Code of Labour Practices“. Nachhaltigkeit ist ein zentrales Element der Unternehmensstrategie und wird in vier Bereiche aufgeteilt: Oberste Priorität liegt in den sozialen und ökologischen Belangen im Kerngeschäft. Ergänzt werden diese durch die Gebiete Unternehmensführung (Corporate Governance), die über die gesetzliche Verpflichtung hinausgeht, und gesellschaftliches Engagement (Corporate Citizenship). Nachhaltigkeit wird als integrierter Bestandteil der Unternehmenskultur, Innovationstreiber, Mittel zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen, Differenzierungsmerkmal sowie langfristiger Verbesserungs- und Umdenkprozess verstanden (vgl. Mammut AG 2009, S. 9 ff.). Zur Nachhaltigkeitskommunikation und -bewusstseinsbildung veröffentlicht das Unternehmen einen sozialen Jahresbericht und versendet regelmäßig einen Newsletter.

Die **Alternative Bank Schweiz (ABS) AG** (Olten, 78 Mitarbeiter) ist eine auf soziale und ökologische Nachhaltigkeit ausgerichtete Alltagsbank (vgl. www.abs.ch). Die Bank setzt Nachhaltigkeit um, indem sie u. a. auf spekulative und ökologisch oder sozial fragwürdige Geschäfte verzichtet und innovative Projekte und Firmen mit speziellen Förderkrediten unterstützt – wer in einem Förderbereich, so z. B. in der biologischen Landwirtschaft oder der alternativen Energieversorgung, tätig ist, profitiert bspw. von ermäßigten Zinssätzen. Jede Geldanlage wird unter ökologischen, sozialen und ethischen Gesichtspunkten klar zweckverwendet. Die ABS praktiziert erfolgreich, was in der Schweiz lange Zeit als unmöglich galt: Sie hebt das Bankgeheimnis auf, indem sie, im Einvernehmen mit den Kunden, die Namen der Kreditnehmenden und die Zweckbestimmung der Kredite veröffentlicht. Diese Kredittransparenz ist das Markenzeichen und Differenzierungsmerkmal der ABS. Ebenso herrscht vollkommene Transparenz in den Lohnbezügen von Personal und Verwaltungsrat. Neben dem Geschäftsbericht veröffentlicht die Bank auch eine Firmenzeitung zur Nachhaltigkeitskommunikation.

Die **Hunziker Partner AG** (Winterthur, 60 Mitarbeiter) ist ein auf die Planung und Realisierung von Gebäudetechnik spezialisiertes Unternehmen, das sich selbst als ein „Pionier der Nachhaltigkeit“ bezeichnet (vgl. www.hunziker.ch). Kernstück der Unternehmenskultur bildet die sog. „All Win Balance“, die besagt, dass sich das Denken und Handeln auf allen Ebenen und für alle Beteiligten gleichermaßen nachhaltig auswirken muss (vgl. Hunziker AG 2010, S. 14). In diesem Sinne werden unternehmerische Tätigkeiten nur dann umgesetzt, wenn ihnen bei allen vier Leitwerten (Mensch, Technik, Gesellschaft und Ressourcen), ein Nachhaltigkeitsbeitrag zugeschrieben werden kann. Hunziker veröffentlicht einen Nachhaltigkeitsbericht und eine Firmenzeitung.

3 Nachhaltigkeitskommunikation von KMU: Besondere Anforderungen an ein Kommunikationsinstrument

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass die Bedeutung der Nachhaltigkeit für KMU in Zukunft weiter zunehmen wird, denn einerseits steigen die an sie gestellten Nachhaltigkeitsanforderungen von Gesellschaft und Wertschöpfungspartnern, andererseits birgt Unternehmerrische Nachhaltigkeit ökonomische Potenziale, deren Ausschöpfung immer not-

wendiger erscheint. Die Beantwortung (gesamt-) gesellschaftlicher Nachhaltigkeitsansprüche sowie die Nutzbarmachung wirtschaftlicher Nachhaltigkeitspotenziale, insbesondere in Form von Wettbewerbsvorteilen, implizieren allerdings auch die Notwendigkeit gesteigerter Informations- bzw. Kommunikationsanstrengungen. So setzt bspw. eine Erzielung der überwiegend marktorientierten Wettbewerbsvorteile voraus, dass relevante Anspruchsgruppen Informationen über die Nachhaltigkeitsaktivitäten von KMU besitzen und sie dieses Wissen in wettbewerbswirksames Handeln umsetzen. Dies bedeutet, vereinfacht gesprochen, erstens, dass entsprechende Nachhaltigkeitsinformationen kommuniziert werden müssen; zweitens, dass das Kommunizierte die Anspruchsgruppen erreicht; und drittens, dass der Glaubwürdigkeitsgehalt der Informationen als mindestens so hoch eingestuft wird, dass es zu einer erfolgreichen Weiterverarbeitung kommt (vgl. Schrader 2008, S. 151).

Aus (marketing-) kommunikationstheoretischer Perspektive meint dies, dass Nachhaltigkeitskommunikation der hierarchischen Konzeptionalisierung eines Kommunikationsprozesses, namentlich Bewusstseinsbildung – Einstellungsänderung – Handlungsabsicht (vgl. dazu Murray/Vogel 1997, S. 147), folgen sollte. Nachhaltigkeitskommunikation kann in diesem Zusammenhang definiert werden als „die integrierte Gesamtheit aller kommunikationspolitischen Maßnahmen eines Unternehmens, die einen Bezug zu den ökologischen und/oder sozialen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit aufweisen und die diese Informationsinhalte gegenüber den relevanten Anspruchsgruppen zu vermitteln beabsichtigen“ (Schulz 2003, S. 12). Dabei kann der Erfolg einer (nachhaltigkeits-) kommunikationspolitischen Maßnahme in Abhängigkeit von dem gewählten Kommunikationsinstrument (z. B. Nachhaltigkeitsbericht vs. Weblog) variieren.

Die folgenden Ausführungen begründen in diesem Zusammenhang zunächst die Notwendigkeit bzw. Relevanz einer markt- bzw. konsumentenorientierten Nachhaltigkeitskommunikation entlang der angedeuteten Kommunikationsziele „Wissensaufbau“ (Bewusstseinsbildung) und „Reputationssteigerung“ (Einstellungsänderung) aus Perspektive der KMU und erklären die zielspezifischen Anforderungen an das zu wählende Kommunikationsinstrument. Ferner werden Herausforderungen aufgezeigt, die sich (spezifisch) für KMU im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation ergeben und aus die ebenfalls einige zentrale Anforderungen an das Kommunikationsinstrument stellen.

3.1 Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation von KMU

3.1.1 Herstellung von Nachhaltigkeitswissen

Eine Studie des Kölner Instituts für Handelsforschung aus dem Jahre 2010 belegt die Relevanz des Themas Nachhaltigkeit für Kaufentscheidungen: Nachhaltigkeit erreicht die zweithöchste Platzierung, nach der Qualität und vor dem Preis (vgl. Hudetz/Eckstein 2010, S. 3). Die Studie belegt jedoch auch, dass die Befragten mit dem bestehenden Informationsangebot von Herstellern und Händlern nicht zufrieden sind: Auf einer Skala von 1 bis 5 (1 = überhaupt nicht zufrieden; 5 = sehr zufrieden) bewerten über 50% deren nachhaltigkeitsbezogenes Informationsverhalten mit der Note 2. Aus Sicht der nachhaltigkeitssensiblen Konsumenten ist die Deckung ihrer Informationsbedarfe durch ein passendes Informationsangebot allerdings eine notwendige Voraussetzung für die entsprechende und vor allem gewollte

Ausrichtung ihres Konsums. Nur wenn Konsumentenwissen zu Existenz und Attraktivität von Nachhaltigkeitsprodukten und -dienstleistungen besteht, kann auch ein Konsumentenbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung geleistet werden (vgl. Hansen/Schrader 2004, S. 342 ff.).

Bei sozialen und ökologischen Leistungsmerkmalen handelt es sich in der Regel um sog. Vertrauenseigenschaften, also um Eigenschaften, deren (Nicht-) Vorhandensein sich durch den Käufer selbst weder vor noch nach dem Kauf feststellen lässt. Bei solchen Kaufentscheidungen sind die Käufer also weitgehend abhängig von Art und Ausmaß der Informationsbereitstellungsaktivitäten involvierter Unternehmen oder dritter Parteien (z. B. Verbraucherschutz). Besteht kein entsprechendes Informationsangebot bzw. Markttransparenz, kann es zu Marktversagen kommen:

Auf der einen Seite können nachhaltig wirtschaftende Unternehmen nicht identifiziert und „belohnt“ werden, auf der anderen Seite steigt der Anteil an Trittbrettfahrern, also an Unternehmen, deren Produkte sich nur vordergründig durch soziale und ökologische Aspekte auszeichnen – schlussendlich sind auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmen dann aufgrund mangelnder Rekompensation ihrer ausrichtungsbedingten Kosten zum Marktaustritt gezwungen und die Nachfrage der Konsumenten kann nicht mehr bedürfnisadäquat bedient werden (vgl. Hansen/Schrader 2004, S. 349). Dass das Trittbrettfahrerverhalten bei KMU ein Problem darstellen kann, betont Schaper (2002): Obgleich das Thema Nachhaltigkeit bei den meisten KMU-Managern einen hohen Stellenwert einnimmt, werden mitunter erhebliche Diskrepanzen zwischen der persönlichen Einstellung und der tatsächlichen sowie effektiven Umsetzung im Unternehmensalltag festgestellt (vgl. ebd., S. 527 f.).

Vor dem Hintergrund der gemachten Ausführungen kann für nachhaltigkeitsorientierte KMU in zweifacher Hinsicht eine Kommunikationspflicht abgeleitet werden (vgl. Hansen/Schrader 2004, S. 344 ff.): Zum einen besteht in diesem Zusammenhang die „ethisch-normative Verpflichtung“, das auf dem Markt für Nachhaltigkeitsinformationen bestehende Defizit zu beseitigen, denn die Konsumenten haben ein Informationsrecht, das sich aus ihrer expliziten Absicht, einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung durch die entsprechende Ausrichtung ihres Konsums leisten zu wollen, ergibt.

Zum anderen besteht eine „ökonomische Verpflichtung“ zur Nachhaltigkeitskommunikation, denn durch sie wird das Bestehen des Marktes für Nachhaltigkeitsprodukte und -dienstleistungen langfristig gesichert, indem Trittbrettfahrerverhalten reduziert bzw. vorgebeugt wird. Diese Kommunikationspflicht gilt für KMU angesichts ihrer im Vergleich zu Großunternehmen praktisch kaum entwickelten Nachhaltigkeitskommunikation einerseits (siehe Kap. 3.2) sowie des scheinbar ausgeprägten Trittbrettfahrerverhaltens andererseits umso dringender.

Für die Nachhaltigkeitskommunikation von KMU lässt sich aus der so begründeten Kommunikationspflicht dann die Herstellung von Konsumenten- bzw. Kundenwissen zum Nachhaltigkeitsgrad der eigenen Unternehmung als ein erstes Kommunikationsziel bestimmen. Damit dieses Kommunikationsziel möglichst positiv im Sinne des Informationsrechts der nachhaltigkeitsorientierten Kunden sowie des Rechts auf Marktbestehen der nachhaltigkeitsorientierten Anbieter erfüllt wird, sollte das für die Nachhaltigkeitskommunikation gewählte Instrument die folgenden Anforderungen erfüllen:

- Es sollte die spezifischen Nachhaltigkeitsbedarfe der Nachfrager beantworten, indem Nachhaltigkeitsinformationen relevant und einfach zugänglich sind.
- Es sollten sich aktuelle Nachhaltigkeitsinformationen zeitnah kommunizieren lassen.

3.1.2 Ausbildung eines Nachhaltigkeitsimages

In der (KMU-) Praxis wird vielfach ein positiver Zusammenhang zwischen gesellschaftlich verantwortlichem Handeln und Unternehmensreputation betont. So sind sich in einer unter vornehmlich kleinen und mittleren Familienunternehmen durchgeführten Umfrage der Bertelsmann Stiftung (2007) etwa 51% der befragten Entscheidungsträger einig, dass ihre Bemühungen im Bereich des gesellschaftlichen Engagements in einem Imagegewinn resultieren. Knapp 40% stimmen dieser Beurteilung zumindest teilweise zu. 36 bzw. 14% vermerken maßgeblich positive Wirkungen auf die Kundenzufriedenheit bzw. Kundenakquisition (vgl. ebd., S. 31). In einer an nachhaltigkeitsaktive Unternehmen des BDI-Mittelstandspanels gerichteten Befragung von Hoffmann/Maaß (2009) erzielten die Nachhaltigkeitsmaßnahmen nach Einschätzung der Unternehmensvertreter den höchsten wirtschaftlichen Nutzen in dem Bereich „Verbesserung des Unternehmensbildes in der Öffentlichkeit“ (vgl. ebd., S. 32).

In der empirischen Forschung beschäftigt man sich inzwischen vor allem damit, diesen, von einer Vielzahl von Forschungsbeiträgen ebenfalls bestätigten, übergeordneten positiven Zusammenhang zwischen nachhaltigkeitsorientiertem Handeln und Unternehmensimage weiter zu spezifizieren. In diesem Kontext belegen zahlreiche Studien eine mediatorische Relevanz nachhaltigkeitsinduzierter Imagebeeinflussungen. So lassen sich positive mediatorische Effekte u. a. im Hinblick auf die Produktbeurteilung (siehe Brown/Dacin 1997, S. 70 ff.), die Kaufabsicht (siehe David et al. 2005, S. 296), das Unternehmensvertrauen (siehe Huber et al. 2007, S. 42) oder die Kundenloyalität (siehe Dinh 2011, S. 168 ff.) feststellen.

Es zeigt sich also, dass nachhaltigkeitsinduzierte Reputationsgewinne nicht nur eine Folge unternehmerischer Nachhaltigkeit, sondern zugleich auch Katalysator für wettbewerbsrelevante Folgeeffekte sein können. Danach geht von den vermeintlichen Reputationsgewinnen per se ein vergleichsweise starker Kommunikationsanreiz aus, wobei der erwartete Reputationsnutzen für ein spezifisches KMU im Vergleich zu einem Großunternehmen umso höher sein wird, denn auf dem „KMU-Markt für Nachhaltigkeitskommunikation“ herrscht bislang kaum Wettbewerb (vgl. Kap. 3.2). Dabei wird gerade eine Differenzierung über Nachhaltigkeit in Anbetracht der immer geringer werdenden Differenzierungsmöglichkeiten via Preis oder Qualität, immer wichtiger.

Für die Nachhaltigkeitskommunikation von KMU lässt sich aus der so begründeten Relevanz dieses spezifischen Kommunikationsanreizes dann die Ausbildung eines Nachhaltigkeitsimages als ein zweites Kommunikationsziel bestimmen. Damit dieses Kommunikationsziel möglichst positiv im Sinne des nachhaltigkeitskommunikativen Wettbewerbs erfüllt wird, sollte das für die Nachhaltigkeitskommunikation gewählte Instrument die folgenden Anforderungen erfüllen:

- Es sollte sich ein hoher Grad an Glaubwürdigkeit transportieren lassen.
- Es sollten sich hohe Reichweiten erzielen lassen.
- Es sollte eine hohe Zielgruppengenaugkeit sichergestellt werden können.

3.2 KMU-spezifische Herausforderungen der Nachhaltigkeitskommunikation

Zahlreiche Studien kommen zu dem Ergebnis, dass Nachhaltigkeitskommunikation in KMU eine geringe bis keine Rolle spielt (siehe bsph. Murillo/Lozano 2006; Nielsen/Thomsen 2009; Bader 2011). Diese kommunikative Zurückhaltung lässt sich einerseits auf gewisse postkommunikative Risiken, die mit der proaktiven Kommunikation von Nachhaltigkeitsaktivitäten verbunden sind, zurückführen. In diesem Zusammenhang benennen Behrent/Wieland (2003) die „kommunikativen Dilemmata“ der Nachhaltigkeitskommunikation (vgl. ebd., S. 33):

- Glaubwürdigkeits-Dilemma: Die Öffentlichkeit steht einer unternehmensseitigen Betonung guter Absichten grundsätzlich misstrauisch gegenüber („Wer seine guten Absichten betont, dem glaubt man nicht“).
- Aufmerksamkeits-Dilemma: Öffentliches bzw. mediales Bewusstsein wird eher über Nachhaltigkeitsmisserfolge denn über -erfolge erlangt („Bad news are good news“).
- Leadership-Dilemma: Die von der Öffentlichkeit geäußerten Nachhaltigkeitserwartungen sind kaum zu erfüllen („Egal wie viel man tut, es wird immer zu wenig sein“).

Dabei ist insbesondere die Absicht, durch eine Unterlassung der Nachhaltigkeitskommunikation das Glaubwürdigkeits-Dilemma zu umgehen, in KMU besonders ausgeprägt (vgl. Biedermann 2008, S. 300). Für das Instrument der Nachhaltigkeitskommunikation heißt dies, dass es in besonderem Maße geeignet sein muss, Glaubwürdigkeit bzw. Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit (vgl. dazu Huber et al. 2007, S. 8) zu vermitteln.

Neben den genannten Dilemmata, welche sich ausschließlich auf dem spezifischen Kommunikationsgegenstand der Nachhaltigkeit begründen und somit auch eine diesbezügliche kommunikative Zurückhaltung von Großunternehmen erklären würden, existieren weitere, KMU-spezifische Herausforderungen, die eine aktive Umsetzung von Nachhaltigkeitskommunikation in KMU hemmen. Nachstehend werden die für den Kontext dieses Beitrages wichtigsten von ihnen aufgeführt (vgl. dazu Bader 2011, S. 358 f.; Fassin 2008, S. 374 f.; Kuhndt et al. 2008, S. 68; Murillo/Lozano 2006, S. 237; Nielsen/Thomsen 2009, S. 91; Prexl 2010, S. 181):

- Bewusste Nichtkommunikation: In KMU herrscht häufig ein beabsichtigtes Schweigen bzgl. Nachhaltigkeit, da diese als Selbstverständlichkeit und nicht als „Aushängeschild“ angesehen wird.
- Informalität der Nachhaltigkeitspraxis: In KMU wird die Nachhaltigkeit häufig informell gelebt, was eine formale Kommunikation erschwert (siehe Kapitel 2).

- Mangelnde Ressourcen und beschränkte Fähigkeiten: Viele KMU besitzen nicht die finanziellen Mittel oder qualifizierte Mitarbeiter bzw. entsprechende Organisationseinheiten für eine Nachhaltigkeitskommunikation.
- Negative Stakeholderreaktionen: KMU befürchten Unverständnis seitens ihrer Kunden bzw. Mitarbeiter, welche möglicherweise mit Preisauf- bzw. Lohnabschlägen aufgrund der Kommunikationskosten rechnen würden.

Abschließend lassen sich aus diesen KMU-spezifischen Herausforderungen der Nachhaltigkeitskommunikation weitere Anforderungskriterien an ein Kommunikationsformat bestimmen:

- Es sollte die authentische und positive Einstellung von KMU bzgl. Nachhaltigkeit in besonderem Maße abbilden lassen.
- Es sollte eine Überführung der informellen „day to day“-Nachhaltigkeitspraxis der KMU in eine strukturierte und verständliche „day to day“-Kommunikationspraxis ermöglichen.
- Es sollte nur geringe Kosten der Kommunikation bedingen sowie eine Umsetzung von Kommunikations-Verantwortung durch Nicht-Kommunikationsspezialisten ermöglichen.
- Es sollte ein positives Verhältnis von Nachhaltigkeitsbeitrag zu Kommunikationsaufwand reflektieren.

Unter Berücksichtigung der in 3.1.1 und 3.1.2 getroffenen Aussagen ergibt sich schließlich die folgende Bedingung für die Eignung eines im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation von KMU zu wählenden Kommunikationsinstrumentes: Das Kommunikationsinstrument sollte in besonderem Ausmaß geeignet sein, die Kommunikationseffizienz (hohe Reichweite und zielgruppengerechte sowie aktuelle Information bei geringen Kosten und Verteilung von Kommunikationsverantwortlichkeiten) sowie die Kommunikationseffektivität (glaubwürdige und authentische Information bei hoher Bedarfsgerechtigkeit) unter Berücksichtigung der KMU-spezifischen Nachhaltigkeitspraxis (Informalität, Einzelmaßnahmen) zu steigern.

4 Die Eignung von Weblogs zur Nachhaltigkeitskommunikation von KMU

4.1 Verortung von Weblogs im Web 2.0

Weblogs bzw. Blogs gelten als die typischsten Vertreter sowie als das am schnellsten wachsende Format des Web 2.0 (vgl. Constantinides 2008, S. 5). Der Web 2.0-Begriff steht dabei für die anwendungsgetriebene Transformation des WWW in ein Medium, das durch Kommunikation, Interaktion und Kollaboration geprägt ist. Anwendungen wie z. B. Wikis, soziale Netzwerke und Blogs hebeln die Bereitstellungsasymmetrie des Web 1.0 aus, indem sie jedem Nutzer einfache Möglichkeiten bieten, schnell und intuitiv Informationen auf globaler Ebene anzubieten (vgl. Schiele et al. 2007, S. 6). Das „Mitmach-Web“ arbeitet nach dem Prinzip der Sozialisierung von Inhalten und begründet eine Sender-Empfänger-Struktur, in der eine Viele-An-Viele-Kommunikation die Einer-An-Viele-Kommunikation ablöst (vgl. Kilian et al. 2008, S. 9 f.).

Danach präsentiert sich das WWW in seiner zweiten Phase nicht mehr als massenkommunikative Bühne, die von einigen wenigen Informationsanbietern im Top-Down-Verfahren statisch bespielt wird, sondern als Plattform zur Kommunikation zwischen Nutzermassen, die frei ist von hoheits- und kenntnisbedingten Barrieren bzgl. Zutritt und Inhalt, und auf der dynamische Inhalte im Bottom-Up-Verfahren produziert, konsumiert und ausgetauscht werden. Dass die Entwickler des Web 2.0 echte Nutzerbedürfnisse aufgegriffen haben, belegt der hohe Adoptionsgrad der Angebote. So verzeichnet bspw. die Webseite Facebook inzwischen über 500 Mio. aktive Mitglieder. Diese verbringen in dem sozialen Netzwerk über 700 Mrd. Minuten pro Monat und veröffentlichen täglich etwa 1 Mrd. Inhalte (vgl. Facebook 2011). Statistiken zu dem hier betrachteten Weblog-Format knüpfen an dieses Gewicht an: Die Blogosphäre besteht aus etwa 200 Mio. Exemplaren, in denen täglich ungefähr 900.000 Einträge produziert werden (vgl. Singer 2009). Zudem ergibt eine Studie von Universal McCann, dass von den 37.600 befragten Internetnutzern etwa 80% bzw. 60% Weblogs lesen bzw. kommentieren (vgl. UM 2010, S. 17).

Das Business Week-Magazin machte seine Zielgruppe mit der Mai 2005-Ausgabe unter dem Titel „Blogs will change your business“ bereits frühzeitig auf die kommunikative Schlagkraft von Weblogs aufmerksam und bezeichnete diese in dem entsprechenden Leitartikel als „the most explosive outbreak in the information world since the Internet itself“ (zit. n. Dearstyne 2005, S. 39 f.). Tatsächlich wird ihr kommunikatives Potenzial inzwischen von vielen Unternehmen anerkannt. Dabei entschließen sich einige nicht mehr nur für das passive „Hineinhören“ in die Weblogs anderer zur Sammlung von Marketinginformationen, sondern auch für die aktive Partizipation in der Blogosphäre durch das Aufsetzen eines eigenen Weblogs (vgl. Constantinides 2008, S. 8 ff.). Eine von Burson-Marsteller (2010) durchgeführte Studie stellt für 33% der untersuchten Großunternehmen ein solches Engagement fest (vgl. ebd., S. 3). In einer unter 100 KMU durchgeführten Befragung zum Thema „Web 2.0 im Marketing von KMU“ bezeichnen 72% der Befragten Weblogs als die für sie in diesem Zusammenhang wichtigste Web 2.0-Anwendung (vgl. pointsquare 2007, o. S.).

4.2 Rahmenbedingungen der Nachhaltigkeitskommunikation in der Blogosphäre

In formaler Hinsicht lassen sich Weblogs als Webseiten begreifen, die der Veröffentlichung relativ kurzer Einträge, welche nach ihrem Publikationsdatum absteigend sortiert werden, dienen. Blogs lassen sich kostenlos aufsetzen, sind einfach zu verwalten und multimedial beispielbar. Jeder Eintrag besitzt ein sog. Permalink, d. h. eine permanent feststehende Web-Adresse, die es anderen Quellen ermöglicht, in ihren Inhalten nicht nur direkt sondern auch dauerhaft auf einen spezifischen Beitrag zu referenzieren. Ferner kann man über sog. Trackbacks eine wechselseitige Verlinkung zu den Einträgen anderer Blogs herstellen sowie über eine Kommentarfunktion, den Lesern eine Möglichkeit für direktes Feedback einräumen.

In sozial-systemischer Hinsicht führt die Verwendung der Post(-ing)-, Permalink-, Trackback- und Kommentarfunktion durch die Blogger- und Lesergemeinde zu sog. Gesprächsnetzwerken (vgl. Guo et al. 2009, S. 109). Auf Mikroebene, also auf Ebene eines einzelnen Blogs, wird der Gesprächscharakter durch den iterativ-interaktiven Prozess des Postens und Kommentierens bestimmt, welcher in einer ausgewogenen Unterhaltung zwischen einem primären Autor und einer Gruppe sekundärer Kommentatoren münden kann.

Anders als bei traditionellen, dialogisch ausgerichteten Kommunikationsinstrumenten tritt hier neben die Gruppe der aktiven Gesprächsteilnehmer eine Gruppe von passiven (theoretisch unbegrenzt vielen) Beobachtern (vgl. Benkler 2006, S. 217). Auf Weblogs lassen sich also soziale Austausche und Verhaltensweisen zwischen Unternehmen und Kunden direkt beobachten. Auf Makroebene, also auf Ebene der Blogosphäre, begründet sich der Gesprächscharakter von Weblogs in den Verlinkungsaktivitäten der Autoren, welche auf diese Weise ihre themenzentrierten Meinungsäustausche kennzeichnen und nachvollziehbar machen. Dementsprechend versteht Marlow (2004) Weblogs als „a massively decentralized conversation where millions of authors write for their own audience; the conversation arises as webloggers read each other and are influenced by each others' thoughts. It is through the constant process of reading, writing and referencing that authors come to know each other at an informal level. Links are the social currency of this interaction, allowing webloggers to be aware of who is reading and commenting on their writings“ (ebd., S. 3).

Aus Perspektive der Unternehmenskommunikation bedeuten die weblogspezifischen Funktionalitäten und die sozial-systemischen Effekte ihrer Ausnutzung eine starke Veränderung gewohnter Kommunikationsverhältnisse. Im Modell der Netzwerk- bzw. Viele-An-Viele-Kommunikation werden ehemals private Unterhaltungen öffentlich und somit beobachtbar geführt, wobei Nutzer nach konstruktiven und fundierten Erfahrungs- und Meinungsäustauschen mit Gleichgesinnten suchen. Nachstehend werden einige zentrale Rahmenbedingungen für die Unternehmenskommunikation in der Blogosphäre skizziert:

- **Unkontrollierbarkeit:** Nachrichten können sich in der Blogosphäre unkontrolliert verbreiten. Dabei diskutiert, ergänzt und bewertet, kurz: verformt die Netzgemeinde die aufgefundenen Inhalte. Danach sind diese nicht feststehend, sondern „emergente Resultate“ eines Kommunikationsprozesses, in dem viele Nutzer die Qualität und Relevanz der Unternehmensbotschaften hinterfragen und die Authentizität derselbigen bestimmen (vgl. Meckel 2008, S. 474).
- **Authentizität:** Der von zahlreichen Unternehmen jahrelang via Massenmedien praktizierten Kommunikation verfälschter Inhalte wird eine ehrliche und insofern glaubwürdige Kommunikation entgegengesetzt. Dies betrifft sowohl den Kommunikationsstil – so werden Blog-Einträge typischerweise in der Ich-Form und in Alltagssprache verfasst –, als auch den Kommunikationsinhalt – Weblogs beruhen auf Substanz und relevanten Inhalten, häufig zersetzt mit persönlichen Erfahrungen (vgl. Seidel 2009, S. 8 f.).
- **Dialogorientierung:** Das Web 2.0 kein passiver Empfängerkanal, sondern auf den aktiven Austausch zwischen den Partizipanten ausgerichtet (siehe Kap. 4.1). Interaktive und persönliche Dialoge über Ideen, Einstellungen, Perspektiven und Meinungen in Bezug auf spezielle Themen begründen ein Gespräch unter Massen, auf die sich auch die Unternehmenskommunikation einlassen muss.
- **Transparenz:** Informationen werden schnell weitergereicht, sind ubiquitär auffindbar und werden archiviert. Für die Unternehmenskommunikation bedeutet dies, dass sich kommunikatives Fehlverhalten immer wieder zurückverfolgen lässt.

Es wird hervorgehoben, dass Unternehmen, die sich auf eine Nachhaltigkeitskommunikation in der Blogosphäre einlassen, nur dann eine reelle Chance auf Erfolg haben, wenn sie sich diesen Gegebenheiten anpassen. In der Blogosphäre sind Kommunikationsakte nicht passive

Monologe, sondern aktive Unterhaltungen und (sach-) kenntnisreiche Diskussionen über interessierende bzw. relevante Themen. Einige KMU bestehen bereits mit Erfolg in der Blogosphäre, indem sie diese neuen Rahmenbedingungen anerkennen und die entsprechenden Kommunikationserwartungen erfüllen. Tabelle 1 fasst einige Beispiele zusammen.

KMU-Blog	Kurzbeschreibung
<i>Saftblog</i> (www.walthers.de/saftplausch/saftblog)	KMU: Kelterei Walther GmbH & Co. KG (15 MA, Obstsäfte) Leser/Tag: ca. 500 Inhalt: GF und MA bloggen über Unternehmensalltag, Produkte, Persönliches, Kunden, Mitarbeiter, Branche, Zutaten etc.
<i>Teno-Blog</i> (www.teno-blog.de)	KMU: Teno GmbH (40 MA, Schmuck und Uhren) Leser/Tag: ca. 800 Inhalt: GF und MA bloggen über Unternehmensalltag, Produkte, Veranstaltungen, Branche, Sponsoringaktivitäten, Partner, etc.
<i>Essen kommen!-Blog</i> (http://blog.fleischer-ei-freese.de)	KMU: Fleischerei Freese (15 MA) Leser/Tag: ca. 188 Der GF Ludger Freese bloggt über Unternehmensalltag, Allgemeines von persönlichem Interesse, Regionales, Produkte, Rezepte etc.
<i>Bäcker Süpke's Welt-Blog</i> (http://baeckersuepke.wordpress.com)	KMU: Die Frische Bäcker Süpke & Hoschara OHG (60 MA) Der GF Wolfgang Süpke bloggt über Unternehmensalltag, Rezepte, Zutaten, Privates, Bäckerhandwerk, Produkte, Veranstaltungen etc.

Tab. 1: Kurzdarstellung ausgewählter KMU-Blogs
(Legende: GF = GeschäftsführerIn, MA = Mitarbeiter)

4.3 Weblogs zur Nachhaltigkeitskommunikation von KMU

Aus Sicht der Unternehmenskommunikation lassen sich unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten von Weblogs bestimmen. Die in Abbildung 1 dargestellte zweidimensionale Klassifikation nach Zerfuß/Boelter (2005) gilt dabei als einer der umfassendsten Systematisierungsansätze (siehe ebd., S. 127). Die Autoren unterscheiden entlang der kommunikativen Handlungsfelder sowie der kommunikativen Ziele einer Unternehmung insgesamt acht verschiedene Ausprägungen von Unternehmensblogs.

Dabei kann ein Unternehmen seine Kommunikationsziele wie bspw. die Vermittlung von Wissen, die Besetzung von Themen, die Bildung von Image oder die Beziehungspflege durch die Ausnutzung bestimmter Kommunikationsstile, namentlich Information (Wissensbildung), Persuasion (Veränderung von Einstellungen) und Argumentation (Problemlösung), fördern (vgl. Zerfuß/Fietkau (2000), S. 14 f.). Es zeigt sich, dass sog. Themenblogs für die hier fokussierte, auf Wissensaufbau und Imageausbildung zu Nachhaltigkeit zielende marktorientierte Unternehmenskommunikation (siehe Kap. 3.1) vorgeschlagen werden. Themenblogs kreisen um spezielle Fachgebiete. Die Inhalte werden von verschiedenen Quellen zusammengetragen und dann im Kontext der eigenen Meinung bzw. Expertise kritisch geprüft und ergänzt. Nachhaltigkeit ist ohne Zweifel ein solches Thema (vgl. Fieseler et al. 2008, S. 41).

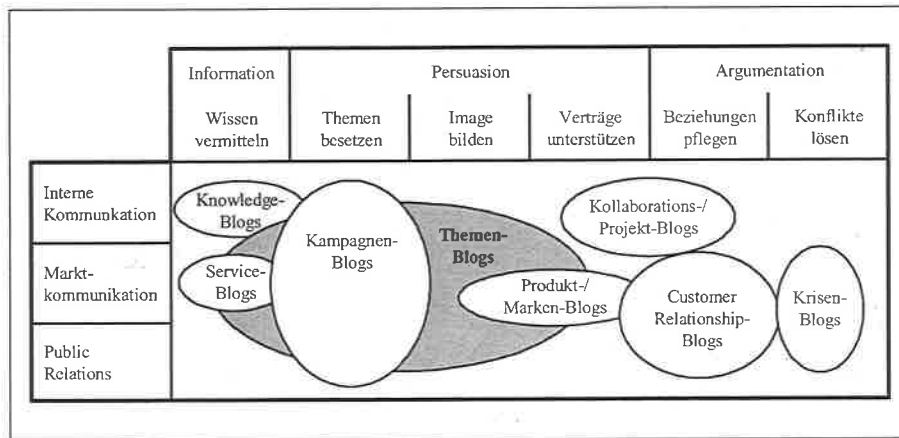


Abb. 1: Einsatzmöglichkeiten von Weblogs in der Unternehmenskommunikation (Zerfuß/Boelter 2005, S. 127)

Aus der Perspektive eines nachhaltigkeitsorientierten KMU bestehen die Kommunikationschancen eines Themenblogs v. a. darin, sich mit der eigenen Expertise und dem über die unternehmerischen Nachhaltigkeitsaktivitäten gewonnenen Wissen als Experte zu positionieren, sonst nur schwer erhältliche Brancheninformationen zu liefern, die nachhaltige Identität des Unternehmens über gebloggte Meinungen und Einstellungen der Geschäftsführung und der Mitarbeiter zu dokumentieren und die eigenen Produkte bzw. Beschaffungs-, Produktions- und Vertriebsmethoden im Kontext dieses Themas öffentlich zu prüfen und Nachhaltigkeitsfortschritte aufzuzeigen.

4.3.1 Steigerung der Kommunikationseffizienz: Erzielung von Reichweiten

In der Blogosphäre existieren inzwischen zahlreiche Blogs, auf denen Informationen zum Thema Nachhaltigkeit bereitgestellt, diskutiert und bewertet werden. Durch die aktive Vernetzung nachhaltigkeitsbezogener Inhalte kommt es zudem zu einer Priorisierung und Verdichtung der Informationen – die sog. „Ökos 2.0“ (Schulz 2009, S. 151) schaffen auf diese Weise themenspezifische Informationsinseln, wobei die entsprechenden Blogs eigenständig oder unter dem Dach einer spezifischen Online-Community eingebettet sein können. So kann bspw. jedes Mitglied der Nachhaltigkeits-Plattform „Utopia.de“ eigene Blogeinträge veröffentlichen, wodurch ein komplexes, von unzähligen Usern geführtes Meta-Weblog (www.uto-pia.de/blog) entsteht.

Vorteil dieser „Blog in Network“-Option ist, dass sich v. a. für Gelegenheitsblogger die Wahrscheinlichkeit erhöht, von einem interessierten und breiten Publikum wahrgenommen bzw. „gehört“ zu werden. Darüber hinaus kursieren im Netz zahlreiche eigenständige Blogs, die sich mit Themen der Nachhaltigkeit auseinander setzen; Tabelle 2 liefert in diesem Zusammenhang einen beispielhaften Überblick über einige ihrer Vertreter und beschreibt deren Inhalte über einige zentrale Schlagworte ihrer Tag Clouds [engl. f. Schlagwortwolke].

Es wird deutlich, dass die nachhaltigkeitsorientierte Blogosphäre eine themenzentrierte Interessensgemeinschaft darstellt (vgl. Schulz 2009, S. 153). Im Vergleich zu anderen Kommunikationsmedien sind die Zielgruppen in der Blogosphäre gut sichtbar und zentrieren sich um die interessierenden Gesprächsthemen, dies gilt sowohl für die aktiven Blogger als auch für die semi-aktiven Leser, welche sich in die entsprechenden Blogs selektieren.

Gelingt es einem KMU, Teil dieser Gesprächssphäre zu werden, indem die eigenen Beiträge verlinkt und diskutiert werden, kann nun eine für KMU bislang relativ unbekannte zielgruppengerechte sowie reichweitenstarke Kommunikation in Kraft treten. Im Hinblick auf die Zielgruppengerechtigkeit kann das KMU durch Ausnutzung der Vernetzungsoptionen des eigenen Nachhaltigkeitsblogs mit anderen Blogautoren in Kontakt treten. Grundsätzlich sind Blogautoren nicht abgeneigt, mit Unternehmen zu interagieren. Aus einer Studie der FH Köln aus dem Jahre 2009 resultiert, dass „73% der Studienteilnehmer [es gut finden], wenn Unternehmen ihre Texte lesen und 68,6% stehen einer Diskussion von Unternehmen im eigenen Blog positiv gegenüber“ (Seidel 2009, S. 12).

Nachhaltigkeitsblog	Tag Cloud
52 Wege www.52wege.de	Ökologisches Wirtschaften, Lebensraum, Grenzen, Nachhaltigkeit
Alles, was gerecht ist http://alles-was-gerecht-ist.de	Fundraising, Klimaschutz, Nachhaltiges Design, Nachhaltigkeit, Spenden
Betterandgreen www.betterandgreen.de/blog	Green, Konsum, Lohas, Nachhaltigkeit, Produkt, Umwelt, IT, Grüne, Auto, Klimawandel
Einfach nachhaltig http://blog.einfachnachhaltig.de	Bio, Business, Entrepreneurship, Geschäftsmodell, Green IT, Grün, Lohas, Nachhaltigkeit
Energynet www.energynet.de	Energieeffizienz, Erneuerbare Energie, Photovoltaik, Windenergie, Heizung, Strom
Farmblogger www.farmblogger.de	Bloggerszene, Bio, Gentechnik, Lebensmittel, Nachhaltigkeit, Milch, Verbraucher, Überwachung
Für eine bessere Welt www.fuereinebesserewelt.info	Banken, Demokratie, EU, Finanzkrise, Umweltschutz, Menschenrechte, Weltwirtschaftskrise
Karma Konsum www.karmakonsum.de	Fashion, Community, Ideen, Fahrrad, Fairtrade, LOHAS, Lovos, Recycling, Technologie, Web 2.0
kathas welt http://kathabeck.wordpress.com	Bank, Bio, Finanzen, Geld, Kapitalismus, Klima, Konsum, Lifestyle, Recycling
nachhaltig. www.nachhaltig-dasblog.com	Konsum, Fair Trade, Internet, WWF, Nachhaltigkeit, Organic, Gesundheit, LOHAS
U wie Umwelt! www.swr.de/blog/umweltblog	Ernährung, Verbraucherschutz, Pflanzen, Gentechnik, Wald, Pestizide, Landwirtschaft, Meer

Tab. 2: Auswahl deutschsprachiger Nachhaltigkeitsblogs (vgl. <http://bioemma.de>)

Die reichweitenstarke Kommunikation bestimmt sich dabei zum einen über das Potenzial des eigenen Beitrages, Aufmerksamkeit zu erregen und zum anderen darüber, inwiefern es einem KMU-Blog gelingt von den sog. Meinungsmachern in der Blogosphäre wahr genommen zu werden. Letztere sind kommunikative Knoten, welche die Funktion der Nachhaltigkeitsblo-

gosphäre als Multiplikatoren-Öffentlichkeit maßgeblich mitgestalten. „Glaubwürdige Kommunikatoren fungieren in Sozialen Netzen als Knotenpunkte, welche Nutzer miteinander verbinden und so Inhalte vermitteln“ (Mann 2008, S. 25).

Grundsätzlich sind Meinungsmacher „Personen, die eine besonders aktive Rolle einnehmen, in einem bestimmten Bereich besonders hoch involviert und gut informiert sind und von anderen Personen häufig um Rat gefragt werden“ (Bosch et al. 2005, S. 66). Eine Minderheit dieser Meinungsmacher, Multiplikatoren bzw. Kritiker dominieren eine Mehrheit der Leserschaft. Für den geplanten Einsatz eines Nachhaltigkeitsblogs ist es unabdingbar, diese Zielgruppe zu identifizieren, regelmäßig ihre Blogs zu besuchen, „sich aktiv an den Diskussionen [zu] beteiligen und beginnen, Vertrauensbeziehungen bis hin zu Kooperationen aufzubauen“ (namics 2005, S. 24).

Auch Bosch et al. (2005) betonen, dass es sich bei der Ansprache von „Opinion Leaders“ gerade im Kontext der Nachhaltigkeitsthematik um eine geeignete Kommunikationsstrategie handelt (vgl. ebd., S. 66): Wie gezeigt wurde, sind ökologische und soziale Eigenschaften Vertrauenseigenschaften – der Wert entsprechender Informationen ist in höchstem Ausmaß davon abhängig, welchen Grad an Glaubwürdigkeit man den gesendeten Informationen zuspricht. In der Regel kann die Glaubwürdigkeit erhöht werden, wenn die gesendeten Unternehmensinformationen einen solchen zweistufigen Kommunikationsfluss durchlaufen. Überhaupt verläuft die „Zertifizierung“ der Nachhaltigkeitsinhalte hier über die Netzgemeinschaft – man könnte der Netzgemeinschaft hier die Funktion der externen Prüfer im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung zusprechen. Bloggen unterliegt dem Phänomen der Selbstkorrektur. „Getreu dem Motto ‚Qualität geht in der Blogosphäre einher mit kollektiver Bestätigung‘ wird der Wert eines Blogs durch die Anzahl der Verweise auf dieses (mit-)bestimmt“ (Glathe 2010, S. 130). Angesichts dieses Selbstverständnisses wird allerdings auch deutlich, wie hoch der Druck ist, in der Blogosphäre glaubwürdig und authentisch zu kommunizieren.

4.3.2 Steigerung der Kommunikationseffektivität: Erhöhung der Glaubwürdigkeit

Glaubwürdigkeit ist eine zentrale Bedingung für den Erfolg von Nachhaltigkeitskommunikation. Nur wenn Nachhaltigkeitsinformationen als glaubwürdig eingestuft werden, können sie letztlich auch imagebildend wirken. Die Blogosphäre bietet solchen Informationen ein kommunikatives Umfeld, in dem „Offenheit, Transparenz, Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Individualisierung und Interaktion“ sowie „Kritikbereitschaft und Authentizität“ zentrale Pfeiler der Kommunikationskultur sind (siehe Schmidt 2008, S. 128; Mann 2008, S. 26). Die Blogosphäre stellt den „glaubwürdigkeitsorientierten“ Gegenentwurf zu den traditionellen Medien (TV, Radio, Print) dar, welche durch die jahrelange Übermittlung ausgemacht fiktiver, inszenierter und manipulativer Werbung ihre Glaubwürdigkeit verloren haben. Informationen, die über diese traditionellen Kanäle gesendet werden, haben ex ante bereits einen Glaubwürdigkeitsnachteil.

Die Blogosphäre will diesen Kanälen eine Plattform entgegensetzen, auf der falsche, künstliche und inszenierte Botschaften abgestraft werden. Dass sie dieser selbstaufgelegten Aufgabe durchaus nachkommt, zeigen zahlreiche Beispiele für die Aufdeckung sog. Fakeblogs von Unternehmen – ein „Flog“ ein Weblog, in welchem sich ein fiktiver, für Außenstehende je-

doch zunächst als authentisch und glaubwürdig wahrgenommener Charakter gegen eine finanzielle Entschädigung unbedingt positiv über seine Erfahrungen mit einem Produkt, einer Marke oder einem Unternehmen äußert (vgl. Cammaerts 2008, S. 363) –, wie etwa die der Marke Cillit Bang (vgl. Hargrave 2008, S. 19) oder des Unternehmens Walmart (vgl. Meckel 2008, S. 482 f.). Die Internetgemeinde evozierte nach den gemachten Entdeckungen einen „Backfire effect“ bei den betreffenden Unternehmen, die einen erheblichen Imageschaden davon trugen. Unrichtigkeit von Unternehmen wird im Web 2.0 gesucht und mit hoher Wahrscheinlichkeit aufgedeckt – diesem Grundsatz müssen sich Unternehmen, die einen Blog aufsetzen, bewusst sein.

KMU können nur dann ein glaubwürdiges Nachhaltigkeitsimage in der Blogosphäre aufbauen, wenn sie sich hinsichtlich ihrer Kommunikation an den Prinzipien Authentizität, Ehrlichkeit und Sachkenntnis ausrichten (vgl. Seidel 2009, S. 10). Da dies grundsätzliche Prinzipien ihres Unternehmertums darstellen, erscheint das Blog dann als durchaus passendes Kommunikationsinstrument für KMU. Auch die Ausnutzung der Dialogfunktion steigert merklich die Glaubwürdigkeit in Blogs (vgl. Bender 2008, S. 185).

Dabei kann auch und v. a. der Umgang mit Kritik die Glaubwürdigkeit fördern – oder etwa dauerhaft schädigen. So reagierte bspw. Nestlé auf negative Äußerungen der Netzgemeinde im Hinblick auf die den Regenwald zerstörende Verwendung von Palmöl zur Produktion seines Schokoriegels mit der kompletten Sperrung der unternehmenseigenen Social Media-Seiten, auf denen sich die negativen Fragen an das Unternehmen häuften. Das Unternehmen versagte hier nicht nur in produktechnischer, sondern auch in kommunikationstechnischer Hinsicht.

Die Firma beteiligte sich mit keinem Wort an der Diskussion obgleich sie doch deren Gegenstand war. Dies ließ den Imageschaden noch größer werden, denn von nun an störten sich die User mindestens so sehr an der Arroganz bzw. Unfähigkeit des Unternehmens, mit den Diskutierenden in einen offenen Dialog zu treten, wie an den Unzulänglichkeiten der Produktion (vgl. Mann 2008, S. 22 ff.). Ganz anders Kirstin Walther, Geschäftsführerin eines Kleinbetriebes, die in ihrem „Saftblog“ (siehe Kap. 4.2) öffentlich zu den Fehlern des Unternehmens steht und sich der Kritik der Blogosphäre stellt: So publizierte sie bspw. im Jahre 2007 eine völlig gerechtfertigte Reklamation eines ihrer wichtigsten Kunden (vgl. Seidel 2009, S. 15). Durch den offenen Umgang mit dieser Kritik und der anschließenden Diskussion mit ihren Lesern konnte sie ihre Glaubwürdigkeit weiter unterstreichen.

4.3.3 Kommunikationsnebenbedingung: Visualisierung und Strukturierung

Eine unter dänischen KMU durchgeführte Umfrage aus dem Jahre 2006 kommt zu dem Ergebnis, dass die Nachhaltigkeitskommunikation im Umfeld kleiner und mittlerer Unternehmen v. a. auf Ad hoc-Lösungen basiert und ein hohes Maß an Unsystematik aufweist (vgl. Nielsen/Thomsen 2009, S. 83 f.; vgl. dazu auch Bluhm/Geicke 2008, S. 5707). Hier spiegelt sich die gelebte Informalität der „day to day“-Nachhaltigkeitspraxis von KMU wider (vgl. Kap. 3.2). Fassin (2008) bemerkt in diesem Zusammenhang, dass „SMEs need a specific approach, adapted to the informal and entrepreneurial character of the small business. CSR in SMEs should mirror the generally informal nature of management in SMEs“ (ebd., S. 374).

Geht man davon aus, dass diese Forderung auch für die Nachhaltigkeitskommunikation gilt, dann erscheint das Weblog-Format als eine passende Alternative (v. a. zu Nachhaltigkeitsberichten). „Essentially, blogs provide [...] companies, an effective means of collecting and organising as well as transmitting fresh insights and opinions on any subject (Signitzer/Prexl 2008, S. 306).

Blogs weisen in ihrem Aufbau eine übersichtliche Struktur auf und sind für die Leser leicht navigierbar. Durch die Dialogoption bieten sie zudem die Möglichkeit, „spontane“ Gespräche mit Lesern abzubilden und demnach die eigene Nachhaltigkeitsidentität von Externen mitgestalten zu lassen. Blogs bieten demnach gerade für KMU ein gutes Werkzeug, die vereinzelt und in der Unternehmung verstreuten Aktivitäten und Einstellungen zum Thema Nachhaltigkeit auf einer öffentlichen Meta-Ebene zu sammeln, sowohl für Interne als auch für Externe zu visualisieren und sich auf diese Weise eine Nachhaltigkeitsidentität zu schaffen.

4.4 Nachhaltigkeitsblogs in der Unternehmenspraxis

In der Praxis lassen sich v. a. (mittel-) große Unternehmen ausmachen, die ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten via Weblog kommunizieren. Dies überrascht insofern nicht, als dass Großunternehmen traditionellerweise als Early Adopter von neuen und weitgehend unerprobten Technologien auftreten und in diesem Sinne auch früher mit verschiedenen Nutzungsarten experimentieren. Dabei integrieren viele von ihnen das Thema Nachhaltigkeit als Kategorie in ihre thematisch mehrdimensional ausgerichteten Unternehmens- bzw. Markenblogs. In diesem Zusammenhang wird beispielhaft auf das Blog der Marke Frosch (www.frosch.blog.de) und das der Firma FRoSTA (www.frostablog.de) verwiesen, in denen eine Auseinandersetzung mit der Nachhaltigkeitsthematik unter der Kategorie „Nachhaltigkeit“ bzw. „Unsere Umwelt“ neben die Behandlung zahlreicher anderer Themen wie z. B. Kunden, Unternehmensalltag, Produkte und Lokales tritt. Dem gegenüber veröffentlichen einige Großunternehmen eindimensionale Nachhaltigkeitsblogs, welche ausschließlich auf diese Thematik fokussieren. Hierzu zählen bspw. das „Values in Practice Blog“ der McDonald's Corp. (www.aboutmcdonalds.com/mcd/csr/blog.html), das „Notes from the Front Line Blog“ der Procter & Gamble Corp. (<http://childrensafedrinkingwater.typepad.com/pgsafewater>) oder das „Corporate Responsibility Blog“ der Swisscom AG (<http://swisscomnature.ch>).

Obgleich nur relativ wenige, können für den Bereich der KMU dennoch Beispiele für Unternehmen identifiziert werden, die das Weblog zur Kommunikation ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten einsetzen. In dem Weblog der Knecht & Müller AG (www.knecht-vision.ch/wordpress) thematisieren der Geschäftsführer und die Mitarbeiter neben bspw. Entwicklungen in der Optik-Branche, auch ihre Einstellung zu Nachhaltigkeit, greifen in diesem Zusammenhang stehende, aktuelle Themen auf und berichten über die ökologischen Anstrengungen und Fortschritte im eigenen Unternehmen.

So macht sich der Geschäftsführer etwa kritische Gedanken zum Ausgang der letztjährigen Klimakonferenz oder die Ressourceneffizienz in seiner Firma. In dem sog. „Nachhaltigkeitsblog“ der Die Möbelmacher GmbH (www.nachhaltigkeitsblog.de) bloggen Geschäftsführung und Mitarbeiter des Holzmöbelherstellers zum Thema Nachhaltigkeit im Bereich der Holzverarbeitung. Neben einer offenen Auseinandersetzung mit den eigenen Produkten

möchte das Unternehmen auf diese Weise auch das gesellschaftliche Bewusstsein für regionale Wirtschaftskreisläufe und verantwortliches Handeln fördern. In dem sog. „LichtBlickBlog“ der Lichtblick AG (www.lichtblickblog.de) informieren Geschäftsführung und Mitarbeiter des Energieversorgungsunternehmens über den Nachhaltigkeitsgehalt der eigenen Produkte, setzen sich mit Energiethemen im Allgemeinen und mit Energiepolitik im Speziellen auseinander. Geschrieben wird v. a. über Ökostrom, Energieeffizienz, erneuerbare Energien und Klimaschutz. Das Blog der manomama GmbH (www.manomama.de/blog) bietet nicht nur der Geschäftsführung und den Mitarbeitern des Öko-Bekleidungsherstellers die Möglichkeit, Beiträge zu verfassen, sondern auch seinen Lieferanten und externen Experten. Die Autoren berichten u. a. über das Unternehmen und seine Produkte und geben Einblicke in den Unternehmensalltag eines auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Textilwarenerstellers.

5 Fazit

Die Ausführungen haben gezeigt, dass Weblogs gerade für KMU ein geeignetes Instrument der Nachhaltigkeitskommunikation sein können. Ihre kostengünstige und einfache Implementierung und Instandhaltung sowie der vermittelbare Grad an Authentizität, Ehrlichkeit und Transparenz lassen das Weblog als ein sinnvolles Kommunikationsformat für KMU erscheinen, welche einerseits zwar über weniger Ressourcen verfügen, dafür andererseits für eine ehrliche und verantwortungsbewusste Einstellung sowie informelle und „bodenständige“ Kommunikationsweise stehen. Insgesamt kann festgehalten werden, dass mit einem Weblog die für KMU erarbeiteten Anforderungen an das Instrument der Nachhaltigkeitskommunikation in hohem Maße erfüllt werden. Zudem stellt das Nachhaltigkeitsblog eine praktische Alternative bzw. sinnvolle Ergänzung zum Nachhaltigkeitsbericht dar, denn es setzt dessen Schwächen klare Stärken entgegen: Statt einen statischen Nachhaltigkeitszustand monologisch abzubilden, dokumentieren Weblogs regelmäßig die Dynamik einer Nachhaltigkeitsentwicklung und laden dabei zum Dialog mit dem Unternehmen ein. Insbesondere für Kleinstbetriebe könnte das Weblog die erste realistische Chance auf „Nachhaltigkeitsberichterstattung“ sein.

Literatur

- Bader, N. (2011): Fallstudie: CSR-Kommunikation von kleinen und mittleren Unternehmen. In: Raupp, J./ Jarolimek, S./ Schultz, F. (Hg.): Handbuch CSR. Wiesbaden, S. 356–372.
- Behrent, M./ Wieland, J. (Hg.) (2003): Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis. München.
- Bender, G. (2008): Kundengewinnung und -bindung im Web 2.0. In: Hass, B. H./ Walsh, G./ Kilian, Th. (Hg.): Web 2.0. Berlin/ Heidelberg, S. 173–190.
- Benkler, Y. (2006): The Wealth of Networks: how social production transforms markets and freedom. Yale (USA).

- Bertelsmann Stiftung (Hg.) (2007): Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung.
- Biedermann, Chr. (2008): Corporate Citizenship als strategische Unternehmenskommunikation. In: Backhaus-Maul, H./ Biedermann, Chr./ Nährlich, St./ Polteraue, J. (Hg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Wiesbaden, S. 291–306.
- Bluhm, K./ Geicke, A. (2008): Gesellschaftliches Engagement im Mittelstand – altes Phänomen oder neuer Konformismus. In: Rehberg, K.-S. (Hg.): Die Natur der Gesellschaft. Teilbd. 1 u. 2. Frankfurt a. M., S. 5699–5713.
- Bosch, Ch./ Hofmann, M./ Rejzlik, W. (2005): Betriebliche Kommunikationsstrategien für nachhaltiges Wirtschaften. Hrsg. v. Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie (BMVIT). Berichte aus Energie- und Umweltforschung, 10/2005.
- Bovensiepen, G./ Bork, M./ Meinecke, A./ Sobek, S. (2009): Auf breiten Schultern: Nachhaltigkeit durch Kooperationen erfolgreich gestalten. Hrsg. v. PricewaterhouseCoopers. Frankfurt a. M.
- Braun, S./ Doerner, U./ Horst, D. W./ Loew, Th. (2010): Unternehmerische Verantwortung praktisch umsetzen. 2., überarb. Aufl. Hrsg. v. PricewaterhouseCoopers. Frankfurt a. M.
- Brown, T. J./ Dacin, P. (1997): The company and the product: corporate associations and consumer responses. In: Journal of Marketing, Jg. 61, H. 1, S. 68–84.
- Bruton, J./ Dimmel, N. (2007): Führungsverhalten von JungunternehmerInnen in KMU zur nachhaltigen Beschäftigung und Förderung des Unternehmenserfolgs, Salzburg.
- Buchholz, W./ Kirsch, Th. (2009): Nachhaltigkeit in klein- und mittelständischen Unternehmen der EUREGIO. Münster.
- Bühner, M. (2009): Nachhaltigkeit und Innovation für eine sichere Zukunft. In: Schaffhauser Bock, Ausg. 18, 28.04.2009, S. 9.
- Burson-Marsteller (2010): The Global Social Media Check-up 2010. New York.
- Cammaerts, B. (2008): Critiques on the Participatory Potentials of Web 2.0. In: Communication, Culture & Critique, Jg. 1, H. 4, S. 358–377.
- Constantinides, E. (2008): The Web 2.0 as Marketing Tool: Opportunities for SMEs. Online: <http://doc.utwente.nl/73741/1/Constantinides.pdf>, 13.01.2011.
- David, P./ Kline, S./ Dai, Y. (2005): Corporate Social Responsibility Practices, Corporate Identity, and Purchase Intention: A Dual-Process Model. In: Journal of Public Relations Research, Jg. 17, H. 3, S. 291–313.
- Dearstyne, B. W. (2005): BLOGS The New Information Revolution. In: Information Management Journal, Jg. 39, H. 5, S. 38–44.
- Dinh, H. V. D. (2011): Corporate Social Responsibility. Zugl. Diss. Wiesbaden.

- Eck, K. (2011): Kristin Walther: 7. Social Media Management by Kelterei Walther. Online: <http://pr-blogger.de/2011/02/01/kirstin-walther-7-social-media-management-by-kelterei-walther>, 24.02.2011.
- Europäische Kommission (Hg.) (2006): Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden. Brüssel.
- Facebook (2011): Statistiken. Online: <http://www.facebook.com/press/info.php?statistics>, 12.02.2011.
- Fassin, Y. (2008): SMEs and the fallacy of formalising CSR. In: Business Ethics: A European Review, Jg. 17, H. 4, S. 364–378.
- Fieseler, Chr./ Fleck, M./ Stanoevska-Slabeva, K. (2008): Corporate Blogs — Kundendialog im Netz mit hohem Anspruch. In: Marketing Review St. Gallen, Jg. 25, H. 4, S. 40–44.
- Glathe, C. (2010): Kommunikation von Nachhaltigkeit in Fernsehen und Web 2.0. Wiesbaden.
- Guo, X./ Vogel, D./ Zhou, Z./ Zhang, X./ Chen, H. (2009): Chaos Theory as a Lens for Interpreting Blogging. In: Journal of Management Information Systems, Jg. 26, H. 1, S. 101–127.
- Hansen, U./ Schrader, U. (2004): Informationsrecht und Informationsverhalten der Konsumenten – zentrale Bedingungen eines nachhaltigen Konsums. In: Gröppel-Klein, A. (Hg.): Konsumentenverhaltensforschung im 21. Jahrhundert. Wiesbaden, S. 341–366.
- Hargrave, S. (2008): Conversation starter. In: New Media Age, 17.07.2008, S. 19–20.
- Harmon, J./ Bucy, F./ Nickbarg, S./ Rao, G./ Wirtenberg, J. (2009): Developing a sustainability strategy. In: Wirtenberg, J./ Russell, W.G./ Lipsky, D. (Hg.): The sustainable enterprises fieldbook, S. 89–116.
- Hauff, V. (1987): Unsere Gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven.
- Hermes, V. (2010): Werttreiber Nachhaltigkeit. In: Absatzwirtschaft Marken, S. 33–40.
- Hoffmann, M./ Maaß, F. (2009): Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor einer stakeholderbezogenen Führungsstrategie? In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2008. Wiesbaden, S. 1–51.
- Huber, F./ Matthes, I./ Vogel, J./ Schmitt, S. (2007): Tue Gutes und rede darüber – Vertrauensbildung durch soziales unternehmerisches Engagement. Wissenschaftliche Arbeitspapiere d. Univ. Mainz, Nr. F18.
- Hudetz, K./ Eckstein, A. (2010): Informationsverhalten und Informationsbedürfnis der Konsumenten zum Thema Nachhaltigkeit. Institut für Handelsforschung. Köln.
- Hunziker AG (Hg.) (2010): Nachhaltigkeitsbericht Nr. 3. Werte schaffen – Werte erhalten.

- Kilian, Th./ Hass, B./ Walsh, G. (2008): Grundlagen des Web 2.0. In: Hass, B./ Walsh, G./ Kilian, Th. (Hg.): Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien. Berlin/ Heidelberg, S. 3–21.
- Kleine, A. (2009): Operationalisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Ökonomie, Ökologie und Soziales integrieren. Wiesbaden.
- Knecht & Müller AG (Hg.) (2008): Geschäftsbericht 2007/08 zur nachhaltigen Entwicklung. Winterthur.
- Kugler, P./ Olbert-Bock, S. (2011): Chancen nutzen durch nachhaltiges Management in KMU. In: KMU-Magazin, H. 1, S. 18–21.
- Kuhndt, M./ Eckermann, A./ Herrndorf, M. (2008): Nachhaltigkeitskommunikation zur Förderung nachhaltigen Wirtschaftens in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Isenmann, R./ Gómez, J. M. (Hg.): Internetbasierte Nachhaltigkeitsberichterstattung. Berlin, S. 65–81.
- Lee, H. L. (2010): Die perfekte Lieferkette. In: Harvard Business Manager, Dezember, S. 30–42.
- Loew, Th./ Ankele, K./ Braun, S./ Clausen, J. (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Endbericht. Berlin/ Münster.
- Mammut AG (Hg.) (2009): Sozialer Jahresbericht 2009. Seon.
- Mann, A. (2008): Dialogmarketing und Kundenvertrauen. In: Klumpp, D./ Kubicek, H./ Roßnagel, A./ Schulz, W. (Hg.): Informationelles Vertrauen für die Informationsgesellschaft. Berlin/ Heidelberg, S. 329–346.
- Marlow, C. (2004): Audience, structure and authority in the weblog community. Online: <http://alumni.media.mit.edu/~cameron/cv/pubs/04-01.pdf>, 21.02.2009.
- Meckel, M. (2008): Unternehmenskommunikation 2.0. In: Meckel, M./ Schmid, B. F. (Hg.): Unternehmenskommunikation. 2., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden, S. 471–492.
- Mesicek, R. H. (2010): Stellt das CSR einen Fortschritt dar?, in: Wirtschaft & Umwelt, H. 1, S. 32.
- Murillo, D./ Lozano, J. (2006): SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words. In: Journal of Business Ethics, Jg. 67, H. 3, S. 227–240.
- Murray, K. B./ Vogel, C. M. (1997): Using a Hierarchy-of-Effects Approach to Gauge the Effectiveness of Corporate Social Responsibility to Generate Goodwill Toward the Firm. In: Journal of Business Research, Jg. 38, H. 2, S. 141–151.
- namics (Hg.) (2005): Corporate Weblogs. Einsatzmöglichkeiten und Herausforderungen. namics Whitepaper. Online: http://blog.namics.com/2005/namics_whitepaper_weblog_2_Jul05.pdf, 20.12.2010.

- Nielsen, A. E./ Thomsen, Chr. (2009): Investigating CSR communication in SMEs: a case study among Danish middle managers. In: Business Ethics: A European Review, Jg. 18, H. 1, S. 83–93.
- Nijhof, A./ De Bruijn, T. (2008): Partnership for corporate social responsibility. In: Management Decision, Jg. 46, H. 1, S. 152–167.
- o. V. (2010): Aldi Süd setzt auf Corporate Policy. In: Lebensmittel Zeitung, Ausg. 22, 04.06.2010, S. 6.
- o. V. (2008): CSR-Beratung, in: Zukunftsletter Nr. 3/2008, S. 7.
- pointsquare (2007): Marktstudie: Web 2.0 im Marketing von KMU. Köln.
- Prexl, A. (2010): Nachhaltigkeit kommunizieren-nachhaltig kommunizieren. Wiesbaden.
- Ruckstuhl AG (Hg.) (2007): Leitbild Ruckstuhl. Langenthal.
- Schaad, B./ Probst, K. (2007): Interne Kommunikation und Nachhaltigkeit. Zugl. Diplomarbeit. Brugg.
- Schaltegger, St./ Windolph, S. E./ Harms, D. (2010): Corporate Sustainability Barometer. Wie nachhaltig agieren Unternehmen in Deutschland. Hrsg. v. PricewaterhouseCoopers. Frankfurt a. M.
- Schaper, M. (2002): The challenge of environmental responsibility and sustainable development: Implications for SME and entrepreneurship academics. In: Füglistaller, U./ Pleitner, H. J./ Volery, T./ Weber, W. (Hg.): Radical Changes in the World: Will SMEs Soar or Crash. St. Gallen, S. 525–534.
- Schiele, G./ Hähner, J./ Becker, Chr. (2007): Web 2.0 – Technologien und Trends. In: Bauer, H. H./ Große-Leege, D./ Rösger, J. (Hg.): Interactive Marketing im Web 2.0+. München, S. 3–14.
- Schmidt, J. (2008): Weblogs in Unternehmen. In: Hass, B. H./ Walsh, G./ Kilian, Th. (Hg.): Web 2.0. Berlin/ Heidelberg, S. 121–135.
- Schrader, U. (2008): Transparenz über Corporate Social Responsibility (CSR) als Voraussetzung für einen Wandel zu nachhaltigerem Konsum. In: Lange, H. (Hg.): Nachhaltigkeit als radikaler Wandel. Wiesbaden, S. 149–166.
- Schulz, D. (2009): Bloggen für eine Nachhaltige Entwicklung?! In: uwf - UmweltWirtschaftsForum, Jg. 17, H. 1, S. 149–154.
- Schulz, D. (2003): Internetbasierte Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen. Lehr- und Forschungsbericht Nr. 53, Univ. Hannover, Institut für Betriebsforschung.
- Seidel, E. (2009): Weblogs als Kommunikationsinstrument für Unternehmen. In: Erfurter Hefte zum angewandten Marketing, H. 23, S. 3–32.
- Signitzer, B./ Prexl, A. (2008): Corporate Sustainability Communications: Aspects of Theory and Professionalization. In: Journal of Public Relations Research, Jg. 20, H. 1, S. 1–19.

- Singer, A. (2009): 49 Amazing Social Media, Web 2.0 And Internet Stats. Online: <http://thefuturebuzz.com/2009/01/12/social-media-web-20-internet-numbers-stats>, 18.02.2011.
- UM [Universal McCann] (Hg.) (2010): Wave 5 – The Socialisation of Brands. New York.
- Wallau, F.; Adenäuer, C.; Kayser, G. (2007): BDI-Mittelstandspanel: Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung - Frühjahr 2007. Hrsg. v. Institut für Mittelstandsforschung. Bonn.
- Zerfaß, A./ Boelter, D. (2005): Die neuen Meinungsmacher: Weblogs als Herausforderung für Kampagnen, Marketing PR und Medien. Graz.
- Zerfaß, A./ Fietkau, K. (2000): Interaktive Öffentlichkeitsarbeit. Diskussionsbeiträge des Lehrstuhls für ABWL und Unternehmensführung d. Univ. Erlangen-Nürnberg, Nr. 89.